

แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานในองค์กร

The Guide to Develop Employee Engagement in Organization

◆ ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

Prapaisri Thamviriyavong

Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Rangsit University,

E-mail: Prapaisri.t@rsu.ac.th

Abstract

Human is the most important resource of the organization. It is the major factor that drive the organization to success. The concept to empower human resources or to unleash the potential of human beings (Workforce Enrichment) has become an important strategy that helps the organization to achieve competitive advantages. In particular, the power stemming from employee engagement will help in driving employees dedication and devotion for the success of the organization. There are a variety of ways to enrich the workforce. Examples are : to establish common value for employees, to enhance standard of living, to develop the job functions that are challenging and interesting to work with, to promote good relationship among works, to provide sufficient benefits, to create opportunities for advancement, and to promote the leadership for employees.

Keywords: Employee Engagement, Employee Loyalty, Organization Commitment

บทคัดย่อ

คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เปี่ยมไปด้วยพลังหรือปลดปล่อยศักยภาพของมนุษย์ที่ไม่มีที่สิ้นสุดออกมา (Workforce Enrichment) จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในโลกธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งสร้างพลังที่เกิดจากความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร คุณลักษณะดังกล่าวสามารถสร้างได้ด้วยปัจจัยหลายประการ อาทิ การกำหนดค่านิยมร่วมกันของพนักงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต การปรับลักษณะงานให้มีความท้าทายและน่าสนใจ การส่งเสริมความสัมพันธ์ในงาน การดูแลผลประโยชน์ตอบแทน การพัฒนาโอกาสความก้าวหน้า และการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น

คำสำคัญ : ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความจงรักภักดีของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร

บทนำ

เมื่อการแข่งขันในธุรกิจสูงขึ้น ประกอบกับความต้องการผลประโยชน์ที่สูงขึ้น พนักงานจึงมีความต้องการในงานที่สูงขึ้นนอกเหนือไปจากความมั่นคง พนักงานเริ่มมองหาสิ่งที่ตนเองควรจะได้รับ องค์กรจึงจำเป็นต้องหาวิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากไม่มีสิ่งที่คาดหวังในงานปัจจุบัน พนักงานจะเริ่มมองหางานใหม่ ๆ ด้วยเหตุนี้การสร้างแรงผลักดันให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง (Richard, 1996, อ้างถึงใน Puntti, Mongkol, 2004)

หลักการเรื่องการสร้างความจงรักภักดีของพนักงาน (Employee Loyalty) เป็นเพียงการคาดหวังถึงพฤติกรรมในอนาคตของพนักงาน ซึ่งยังไม่สามารถแสดงถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้ ผู้บริหารจึงควรตระหนักและพิจารณาว่าพนักงานคิดเกี่ยวกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างไร และจะกระตุ้นพนักงานให้มีส่วนสนับสนุนองค์กรไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร ด้วยการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Buchanan, 1994, อ้างถึงใน Bunjongkaew, Thanyaluck, 2005)

การทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่ใช่เรื่องใหม่ มีการพูดถึงกันมาเป็นระยะเวลานานในกลุ่มเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยการให้รางวัล การลงโทษ และการสื่อสารที่ดีต่อพนักงาน ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งให้ความสำคัญกับการลงทุน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแท้จริงแล้วการทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรก็คือ การสร้างความสุขและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน หากพนักงานรู้ว่าการกำลังดำเนินการไปในทิศทางใดและรับรู้ได้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นกำลังสำคัญสำหรับองค์กร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะส่งผลดีต่อองค์กรในภาพรวมและในระยะยาว (Stairs, and Galpin, 2011) ทั้งเพื่อให้เข้าใจถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมากขึ้น บทความนี้ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ที่จะกล่าวถึงความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผลของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษาในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ตลอดจนแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

แนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

เนื่องจากมีผู้ให้ความสนใจในแนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น จึงมีความพยายามที่จะอธิบายถึงแนวคิดและทฤษฎีนี้มากด้วยเช่นกัน มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Organization Commitment) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

โมว์เดย์ และคนอื่น ๆ (Mowday & et al, 1982, อ้างถึงใน Mungkata, Kritsada, 2005) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ การแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่แนบแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจอุทิศตนเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

เชลดอน (Sheldon, 1971, อ้างถึงใน Siriwut, Pannee, 2005) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การ และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

แบคเกอร์ (Backer, 1960, อ้างถึงใน Tansakul, Somchit, 2005) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การว่าเป็น สภาพของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ โดยมีการลงทุนกับสิ่งนั้น ๆ และสิ่งที่ลงทุนเหล่านั้น ได้แก่ การศึกษา อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ในที่สุดแล้ว บุคคลก็ต้องหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์การ ดังนั้น ระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้นและคุณภาพของสิ่งที่คุณคนนั้นลงทุนไป

บุคานัน (Buchanan, 1994, อ้างถึงใน Bunjongkaew,Thanyaluck, 2005) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

- 1) ความแนบแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Identification) แสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของแต่ละคนอย่างเต็มที่
- 3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) ความรู้สึกรัก ซื่อสัตย์ และผูกพันต่อองค์การ

เฮอบินเนียคและอัล (Herbiniak & Alutto, 1972, อ้างถึงใน Puapongpant, Wanlapa, 2004) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ เป็นผลสืบเนื่องมาจาก ความสัมพันธ์หรือปฏิกริยาระหว่างบุคคลกับองค์การ ในรูปของการลงทุนทางกายและสติปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์การไป ถึงแม้จะได้รับการเสนอเงินเดือน รายได้ ตำแหน่ง และความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนสัมผัสสภาพกับเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่า จากองค์การอื่นก็ตาม

โอเรียลลิก (O'Reilleeg, อ้างใน Bunjongkaew,Thanyaluck, 2005) กล่าวว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์การว่า เป็นความเชื่อทางจิตวิทยาของคนผูกพันกับองค์การ รวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน ความจงรักภักดี และความเชื่อในค่านิยมขององค์การ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

- 1) ความยินยอมทำตาม (Compliance) คือ การที่คนยอมกระทำตามความต้องการขององค์การ เพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์การ
- 2) การยึดถือองค์การ (Identification) คือ การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการขององค์การ และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- 3) การซึมซับค่านิยมองค์การ (Internalization) คือ การที่คนรับเอาค่านิยมขององค์การมาเป็นค่านิยมของตนเอง

ริชาร์ด (Richard, 1996, อ้างถึงใน Punti, Mongkol, 2004) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์การโดยทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์การโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ

- 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
- 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ
- 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

สเตียร์ และพอตเตอร์ (Steer & Porter, 1997, อ้างถึงใน Bunjongkaew, Thanyaluck, 2005) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การของกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม และได้กล่าวว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ไว้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1) แนวทางแรก ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลที่เป็นผลจากการลงทุนลงแรงในองค์การ จนมีผลงาน และไม่สามารถที่จะถอนทุนเหล่านั้นกลับคืนมาได้ การสร้างผลงานไว้ในองค์การทำให้เกิดพันธะหรือความผูกพัน โดยใช้เหตุผลในเชิงเศรษฐศาสตร์เข้ามาอธิบายว่า บุคคลยิ่งลงทุนลงแรงให้กับองค์การ ก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์การ

2) แนวทางที่สองความผูกพันของพนักงานต่อองค์การอีกแนวหนึ่งมุ่งเหตุผลเชิงทัศนคติ และความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์การเป็นการหล่อหลอมความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ เรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งเป็นภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้นสามารถกล่าวสรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมีความสำคัญที่แสดงถึงความเต็มใจในการพยายามกระทำสิ่งดี ๆ ให้กับองค์การ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การและของบุคคลในองค์การให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ อีกทั้งเชื่อว่า บุคคลจะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป เมื่อความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การจะทำให้เกิดผลดีและผลเสียได้ กล่าวคือ ในส่วนของผลดี จะทำให้เขามีความก้าวหน้าในองค์การ เช่น ได้เลื่อนขั้นตำแหน่ง ได้ขึ้นเงินเดือน เป็นต้น ส่วนผลเสียนั้นคือ เขาอาจมีโอกาสดี ๆ ในการทำงานอย่างอื่น ที่ให้ประโยชน์กับเขามากกว่าองค์การปัจจุบัน แต่เพราะความผูกพันทำให้เขาไม่อยากเปลี่ยนงาน ความผูกพันจึงเป็นทัศนคติที่สำคัญสำหรับองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การ

จากการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและปัจจัยด้านผลลัพธ์ต่าง ๆ ขององค์การของเดวิสและนิวส์ตอม (Davis and Newstom, 1989) พบว่ามีความสัมพันธ์ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ระดับความผูกพันของพนักงาน	ด้านบวก	ด้านลบ
ระดับต่ำ	- การลาออกลดน้อยลง - ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง - คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น	- การลาออก ความเหนื่อยล้าเพิ่มขึ้น การขาดงานเพิ่มขึ้น - ขาดความตั้งใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ - ผลผลิตของงานมีปริมาณต่ำ - ขาดความจงรักภักดีต่อองค์การแสดงพฤติกรรมต่อต้าน
ระดับกลาง	- บุคลากรคงความเป็นสมาชิกขององค์การเพิ่มขึ้น - ยับยั้งความตั้งใจที่จะออกจากองค์การ - มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	- บุคคลจำกัดบทบาทของตนเอง - บุคคลจะประเมิณระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการที่จะไม่ทำงาน - ประสิทธิภาพขององค์การลดลง
ระดับสูง	- มีความรู้สึกกว่างานมีความปลอดภัยและมั่นใจในการทำงาน - บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์การที่จะเพิ่มผลผลิต - มีการแข่งขันในการปฏิบัติหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น - วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุเป้าหมาย	- องค์การไม่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ - บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดการปรับตัว และขาดความคิดสร้างสรรค์ - บุคลากรไม่พึงพอใจในสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน - บุคลากรจะทำผิดกฎระเบียบ และมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับองค์การ

ที่มา : Davis and Newstom, 1989

อย่างไรก็ตาม การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นเพียงแนวทางหนึ่งในการทำให้องค์การได้รับรู้ถึงความรู้สึก ความคิดเห็นของพนักงานในด้านต่าง ๆ เท่านั้น แต่กุญแจสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเกิดความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย (Burke, 2006)

- ผู้นำองค์กร (Leadership) ที่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพัน
- หัวหน้างาน (Line Manager) ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน พร้อมทั้งตั้งใจที่จะสร้างผลึกต้นให้เกิดความผูกพันของพนักงานในองค์การ เพราะหัวหน้ามีส่วนเกี่ยวข้องกัพนักงานโดยตรง อาทิ ด้านการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และการมอบหมายงาน

- นักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ที่มีบทบาทในการสร้างสรรค์และผลักดันให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual Trust and Respect) ในองค์กร และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การ

โดยจะขอยกกรณีศึกษาที่เห็นได้อย่างชัดเจนในประเทศไทยมีสองกรณีศึกษาจากผู้นำที่มีบทบาทการสร้างอารมณ์อุดมการณ์ร่วมกัน ระหว่างพนักงาน-องค์กร พนักงาน-พนักงาน และพนักงาน-ผู้บริหาร (จากการที่ผู้เขียนได้รับฟังการบรรยายในงานสัมมนา Thailand HR Day 2012 ของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ที่ Central Plaza Ladprao) มีดังต่อไปนี้

กรณีแรก “ฟาร์มโชคชัย” ใช้วิกฤตสร้างศรัทธา

โชค บูลกุล กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย กล่าวว่า เมื่อพูดคำว่า Employee Engagement ซึ่งเป็นหลักการใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ต้องย้อนไปถึงปี 2537 ซึ่งเป็นปีที่ฟาร์มโชคชัยประสบภาวะวิกฤต มีหนี้สินในมือ 400-500 ล้านบาท สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ขายกิจการนมสดฟาร์มโชคชัยเพื่อไม่ให้เป็นภาระกับหุ้นส่วน พนักงาน และองค์กร

เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น เมื่อธุรกิจเกิดการปรับถ่าย คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในกิจการนมสดฟาร์มโชคชัยไม่ได้รับปัญหามากนัก เพราะคนที่ซื้อกิจการไปดูแลพวกเขาค่อนข้างดี แต่ปัญหากลับไปเกิดอยู่ที่พนักงานที่ไม่ได้ผ่องถ่าย

วิกฤตที่เกิดขึ้นกับผู้นำในวัย 25 ก็คือ วิกฤตศรัทธา และสิ่งแรกที่พยายามจะทำให้ได้คือ สร้างความเชื่อใจให้พนักงาน เป็นแบบอย่างที่ดี พูดอย่างไรแสดงออกอย่างนั้น โดยไม่ชี้หรือวาดฝันว่าอีก 10 ปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นฝันที่เกินจริง

การจัดสวัสดิการในภาวะวิกฤต เป็นการยกระดับชีวิตของคนทำงานด้านการเกษตรให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น ทั้งหมดนี้ไม่ได้ใช้เงินมากมายเมื่อเทียบกับสิ่งที่พนักงานจะได้รับ การมีที่อยู่ที่ดี การรักษาพยาบาลที่ได้มาตรฐาน การสร้างศูนย์ให้การศึกษาและเรียนรู้กับลูก ๆ ของพนักงาน มีทุนการศึกษาให้พนักงานที่อยู่ระหว่างศึกษา เป็นการลงเม็ดเงินไม่มาก แต่สิ่งที่ตอบกลับมาในทันทีก็คือ ความรัก และศรัทธาจากพนักงาน ขณะที่ทุกคนยังมองไม่เห็นทิศทางธุรกิจขณะนั้น

กรณีที่สอง “อิชิตัน” ยึดทำ 4 ได้ 1

ตัน ภาสกรนที ประธานกรรมการ บริษัท อิชิตัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เล่าประสบการณ์จากการทำงานที่ควบคู่กับการสร้างและพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและหัวหน้าว่า ลักษณะของคนที่มีความผูกพันกับองค์การหน้าทำงาน หรือสำหรับหัวหน้างาน ถ้าพวกเขาไม่เคยมาสาย ไม่เคยลา หรือไม่เคยที่จะละเลยการผิดชอบและไม่เคยปล่อยให้อะไรเกิดขึ้น แต่ถ้าหากปล่อยให้เกิดขึ้นแล้วหนึ่งครั้งก็จะมีครั้งต่อมาเรื่อย ๆ ซึ่งจะทำให้ความผูกพันหายไป

ตัน ภาสกรนที กล่าวว่า “สิ่งที่บอกลูกน้องเสมอ ก็คือ ต้องทำงานให้หนัก เพื่อจะสบาย”

ทฤษฎีส่วนตัวที่เขาสร้างขึ้นด้วยความเชื่อตั้งแต่อยู่ในฐานะลูกน้องจนกระทั่งเป็นเจ้าแกเลื่องชื่อก็คือ “หลักคิดทำ 4 ได้ 1” เพื่อก้าวสู่ขั้น “ทำ 1 ได้ 4” ความหมายก็คือ พยายามทำงานให้มากแม้จะได้เงินน้อย เพื่ออนาคตที่จะได้ทำงานน้อย ๆ แต่ได้ผลตอบแทนมาก

ตัน ภาสกรนที กล่าวว่า “วิธีการบริหารองค์กรหรือบุคคลมีหลายทฤษฎี หลายวิธีที่ใช้อาจประสบความสำเร็จ วิธีที่ผมใช้ก็คือ การให้ ไม่ว่าให้ออกาสให้อภัย และให้ความช่วยเหลือ พนักงานจะรู้สึกว่าเป็นเหมือนพ่อแม่ที่ไม่ทอดทิ้งลูก และให้ความเป็นเจ้าของบริษัทกับพนักงาน ให้พวกเขารู้สึกเป็นส่วนในการดำเนินธุรกิจ” และ “พนักงานที่รักองค์กรจะคิดเสมอว่าจะช่วยบริษัทอย่างไร ความสำเร็จของอิซิตันวันนี้ ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากคำถามนี้และเมื่อบริษัทเติบโตขึ้นก็ถึงเวลาที่ผู้บริหารจะตั้งคำถามกลับว่าจากนี้ไปจะตอบแทนความสุขกลับมาที่พนักงานอย่างไร”

ตัน ภาสกรนที ยังกล่าวทิ้งท้ายว่า วิธีสร้างความผูกพันกับองค์กร ก็คือ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในงานที่ทำหาย ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะต้องทำให้พนักงานที่เข้ามาใหม่รู้สึกอยากทำงานนาน ๆ

จากกรณีศึกษาที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า

กรณีศึกษา “ฟาร์มโชคชัย” ปลูกความคิดเน้นคุณค่างาน รักษาชื่อเสียงสร้างอุดมการณ์นิยม เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

กรณีศึกษา “อิซิตัน” ปลูกความคิดด้วยการให้ออกาสให้อภัย ให้ความช่วยเหลือ เพื่อสร้างความผูกพันพนักงานและนั่นก็คือ สิ่งที่ทำให้เห็นว่าความผูกพันพนักงานต่อองค์กรเกิดจากความเชื่อมั่น การยอมรับ เป้าหมายร่วมกันและปรารถนาจะอยู่ร่วมกัน

แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรควรมีดังต่อไปนี้

(Stairs and Galpin, 2011)

1. โครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับต้องมีความเหมาะสมและยุติธรรม โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งสิ่งนี้สำคัญมาก ๆ และอาจจะสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ซึ่งองค์การอาจศึกษาการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนขององค์การใกล้เคียง องค์การที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันกับเรา เพื่อพิจารณาฐานเงินเดือน และปรับค่าจ้างเงินเดือนให้เหมาะสม ก็เป็นอีกทางหนึ่งที่จะทำให้พนักงานรู้สึกพอใจมากยิ่งขึ้น
2. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของพนักงาน เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการที่ได้นั้นตรงกับความรู้หรือประสบการณ์ที่มีมาก่อนก็จะรู้สึกสนุกและเกิดความพึงพอใจ ส่งผลทำให้ไม่เบื่อและอยากทำงาน
3. มีคุณธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร สิ่งนี้รวมถึงการบริหารงานขององค์การ และการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ทุกระดับ ที่ต้องทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่คดโกง มีคุณธรรมและมีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

4. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมและชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือแย่งกันทำงาน โดยควรมอบหมายงานให้มีปริมาณที่เหมาะสม และยุติธรรมกับพนักงานแต่ละคน ไม่ควรมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ หรืองานที่มีผลงานให้กับพนักงานกลุ่มเดิม ๆ ควรแบ่งให้พนักงานคนอื่นได้ทดสอบฝีมือบ้าง เป็นต้น

5. สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และมีจุดพักผ่อนให้พนักงานได้ผ่อนคลายเครียดหรือความเมื่อยล้าจากการทำงานมีมุมอ่านหนังสือ เป็นต้น ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกดีกับองค์กรมาก ๆ

6. ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในทุกระดับ โดยควรสร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคีมากกว่าบรรยากาศแห่งการโจมตี โดยต้องมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และสร้างให้พนักงานทุกคนมีความไว้วางใจกันได้ พนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งก็ควรให้ตำแหน่งเขา ถ้าเขาพร้อมและต้องการ

7. มีแผนก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องรู้จักจุดอ่อน-จุดแข็ง และความสามารถของลูกน้องทุกคน เพื่อวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Development) และจัดทำแผนพัฒนาพนักงาน (IDP : Individual Development Plan) ให้กับพนักงานทุกคน ทุกระดับเอาไว้ว่าอีกกี่ปีเขาจะได้มีโอกาสไปทำงานในตำแหน่งอะไรและทักษะอะไรที่เขาต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น และเราในฐานะผู้บริหาร ผู้จัดการ จะมีส่วนในการช่วยพัฒนาเขา ทำให้เขาไปถึงจุดที่ฝันได้อย่างไร ต้องวางแผนพัฒนาเขาด้วย

8. สร้างความมั่นคงในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต ถ้าพนักงานรู้สึกว่าหน้าที่ที่ทำงานอยู่นั้นมีความมั่นคง ไม่ถูกจ้างออกหรือไล่ออกแน่นอน เขาก็จะรู้สึกว่าการที่อยู่นั้นยังนั่งต่อไปได้อีกนาน แต่ถ้าพนักงานคนไหนนั่งนึกแต่ว่า “สักวันคงโดนจ้างออกหรือไม่ก็โดนไล่ออก” พนักงานก็หมดขวัญกำลังใจการทำงาน แล้วความผูกพันของพนักงานก็จะมี

9. ชื่อเสียงขององค์กรจะไม่มีพนักงานคนไหนอยากทำงานกับองค์กรที่ได้ชื่อว่าเป็นองค์กรที่คิดโกง ไม่มีธรรมาภิบาลหรือเป็นองค์กรที่เอาเปรียบชุมชนหรือสังคม

สรุปได้ว่าแนวทาง 9 ประการนี้ต้องช่วยกันทำให้เห็นเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างองค์กรให้ก้าวหน้าและช่วยทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยสิ่งที่จะต้องเร่งให้เกิดการกระทำควรมีใน 5 ปีข้างหน้าดังต่อไปนี้

1. หัวหน้างานจะต้องให้ความใกล้ชิดกับพนักงานให้มากที่สุด ถ้ามีหัวหน้างานที่ดีมีความสามารถและเอาใจใส่สอนงานลูกน้อง ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้องเท่าที่สามารถทำได้ จะทำให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรต่อไป

2. การมอบหมายงานให้พนักงานทำนั้น ต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีความสำคัญต่องาน แม้ว่างานที่ได้รับมอบหมายจะเป็นงานเล็ก ๆ ก็ตาม ทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ และต้องอธิบายให้พนักงานทราบว่า

งานที่เขาทำมีผลต่อองค์กรอย่างไร หากพนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของงาน ก็ยิ่งอยากจะมีควมรับผิดชอบมากขึ้นและพนักงานจะรู้ว่าเขาไม่ควรทำงานพลาด

3. ต้องให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังขององค์กรที่อยากให้พนักงานทำ ว่าองค์กรมีแผนการทำงานอย่างไร เพื่อพนักงานจะได้ตั้งใจทำงานให้ได้ตามที่องค์กรคาดหวังไว้จะได้เป็นไปตามแผนงานที่องค์กรกำหนด

4. ต้องทำการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยให้พนักงานทราบถึงระบบการทำงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่จัดขึ้น ถ้าพนักงานไม่ทราบว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะทำให้พนักงานไม่อย่างตั้งใจทำงานก็จะเป็นการทำงานให้เสร็จ ๆ ไปเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของงานที่ทำออกมาจะเป็นเช่นไร

5. การสร้างความผูกพันด้วยการให้ “รางวัล” ต้องสอดคล้องไปกับผลงานของพนักงาน เมื่อใดก็ตามที่พนักงานทำผลงานดีต้องมีรางวัลด้านบวกให้แก่พนักงาน แต่ถ้าพนักงานทำผลงานไม่ดีออกมาก็ต้องมีรางวัลในด้านลบให้ และยิ่งไปกว่านั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงานด้วย

อภิปรายผล

ปัจจุบันนี้หลายองค์การละเลยต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หรืออาจจะหลงลืมเข้าใจไปว่าการแสวงหาวิธีการในสร้างคนเก่ง การสร้างตัวชี้วัดผลงาน ประเมินประสิทธิภาพงานของบุคคล พัฒนาสมรรถนะขีดความสามารถของบุคคล การออกแบบค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลงาน ฯลฯ หลายองค์การอาจจะคิดว่าเทคนิคเครื่องมือเหล่านี้ก็เป็นการสร้างความผูกพันอยู่ในตัว เพราะมีการบริหารผลงานตามความสามารถและศักยภาพที่ทำได้ซึ่งอาจจะถูกต้องแต่ไม่ทั้งหมด พนักงานจะต้องเป็นคนดีขององค์กรด้วย และที่สำคัญความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรยังต้องเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ด้วย อีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ บรรยากาศในการทำงาน การปฏิบัติที่เป็นธรรม ความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว สภาพแวดล้อมในการทำงาน ฯลฯ ที่เรียกว่าเป็นองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ก็ยังคงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญด้วยเช่นกัน มิใช่แต่รู้จักเพียงการวางกลยุทธ์ที่จะสร้างคนให้เก่งและเราใช้งานเขาได้เพียงระยะหนึ่ง แต่ไม่นานเขาก็ออกจากองค์กรของเราไปอยู่องค์กรอื่น ๆ เพราะแต่ละองค์กรก็มีการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยเช่นกัน ควรให้ความสนใจกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรก็มีความสำคัญหากบุคลากรทำงานในองค์กรแต่ไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดี ผู้นำหรือหัวหน้างานไม่ได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดี หรือองค์กรไม่มีการสร้างพลังแรงดึงดูดใจในการทำงาน ให้คนอยู่กับองค์กร หากแต่เป็นปัจจัยผลักดันให้คนอยากที่จะออกไป ซึ่งประเด็นหนึ่งที่น่าจะพิจารณาเปรียบเทียบ คือ ในบางองค์กร แม้จะไม่ใช่เป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือมีชื่อเสียงอย่างมากมาย แต่พนักงานมีความพอใจที่จะอยู่พอใจที่จะทำงาน หุ่นเทวทิศตนเป็นกำลังสำคัญของธุรกิจก็น่าจะมีความหมายที่ดีกว่าการพัฒนาให้เขาเป็นคนเก่งแต่ नियมโยกย้ายเปลี่ยนงานไปเรื่อย ๆ โดยมีได้เห็นคุณค่าขององค์กรที่พัฒนาดตนเองมา โดยแท้จริงแล้วในชีวิตการทำงานของบุคลากรแต่ละบุคคล “เงิน” อาจจะมีใช่คำตอบเดียว

เสมอไปที่จะทำให้คนมีความรักและพอใจที่จะทำงานหากแต่บรรยากาศ ความสุข ความพึงพอใจในหน้าที่ ตำแหน่ง หรือความรู้สึกว่าตนเองมีไพอายกที่จะทำงานกับองค์กรน่าจะเป็นคำตอบของวิธีการสร้างหรือพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

บทสรุป

การสร้างแรงผลักดันให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง (Richard, 1996, อ้างถึงในPunti, Mongkol, 2004) โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าพนักงานคิดเกี่ยวกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างไร และจะกระตุ้นพนักงานให้มีส่วนสนับสนุนองค์กรไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร การทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่ใช่เรื่องใหม่ ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งให้ความสำคัญกับการลงทุน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแท้จริงแล้วการทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรก็คือ การสร้างความสุขและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใดเพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นเพียงแนวทางหนึ่ง ในการทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงความรู้สึก ความคิดเห็นของพนักงานในด้านต่าง ๆ โดยยกกรณีศึกษาของ “ฟาร์มโชคชัย” ที่ปลูกความคิดเน้นคุณค่างาน รักอาชีพ สร้างอุดมการณ์นิยม เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและกรณีศึกษาของ “อิชิตัน” ที่ปลูกความคิดด้วยการให้อากาศให้อภัยให้ความช่วยเหลือ การยอมรับเป้าหมายร่วมกันและปรารถนาจะอยู่ร่วมกัน ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่พนักงานทำผลงานดีต้องมีรางวัลด้านบวกให้แก่พนักงาน แต่ถ้าพนักงานทำผลงานไม่ดีออกมา ก็ต้องมีรางวัลด้านลบให้พนักงาน และยิ่งไปกว่านั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงานด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานในองค์กรครั้งนี้ได้ข้อสรุปผลจากการศึกษาการทบทวนวรรณกรรม และการอภิปรายผล ดังนั้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงาน ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้ประกอบในการนำไปใช้

1. ในการนำไปประยุกต์ใช้ควรพิจารณาบริบท สถานการณ์ขององค์กร ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์กรในด้านการเงิน บุคลากรและอื่น ๆ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำในองค์กรและพนักงานในองค์กร เป็นรากฐานสำคัญยิ่ง ดังนั้นหากมีแผนการในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กร ควรสื่อสารให้กับพนักงานทราบอย่างชัดเจน

References

- Bunjongkaew,Thanyaluck. (2005). *Organizational Commitment :Case Studyof Revenue Bangkok AreaRegion7* Office Master ofArts in Politica ScienceRamkhamhaengUniversity.
- Davis, K. & Newstom, J.W. (1989).*Human behavior at work :Organization behavior*. 8thed. New York : McGraw-Hill.
- Duongsawang, Kritsadakorn. (1997).*Organizational Commitment in the petroleum business*. Master Thesis Business Administration Kasetsart University.
- Jenkins, S. and Delbridge, R.(2013) “Context Matters : Examining ‘Soft’ and ‘Hard’ Approches to Employee Engagement in Two Workplaces”. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 14:2670-91.
- Mungkata, Kritsada. (2005). *Factors AffectingEngagement to School of Teachers in Schools under The Office of Khon Kaen Educational Service Area, Region 1*. Master Thesis of Education Faculty of Management Studies Loei Rajabhat University.
- Punti, Mongkol. (2004). *FactorsAffecting Engagement : A Case Study of Police Officers of Police Station. Chiang Dao DistrictChiangmai Province*.Independent Study Master of Public Administration Human ResourceManagement Chiang MaiUniversity.
- Puapongpunt, Wanlapa. (2004). *FactorsAffecting EngagementOrganization of Specialized Staff of CATTelecom Public Company Limited*. Public and PrivateManagement NationalInstitute of Development Administration.
- Serirat, Siriwan. , Hirunkitti, Somchai.and Tungsinsupsiri, Thanawat. (2007) *Management andOrganizational Behavior*.Bangkok : Teera Film andCytec.
- Shuck, B., Reio, T. and Rocco, T. (2011) “Employee Engagement : An Antecedent and Outcome Approach to Model Development, *Human Resource Development International*, 14,4 : 427-45.
- Simachokdee, Witul. (1996). *Government Reform andManagement Government : A Reengineering and Reinventing Handbook for the Public Sector*. Bangkok: Noble Media.
- Siriwut, Pannee. (2005). *The Study of OrganizationalCommitment Employeesof Phinix Pulp and Pur Public Company Limited*,Lam Nam Phong District Khon Kaen Province. Master Thesis EducationalAdministration in LoeiRajabhat University.

- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. and Gatenby, M. (2012) "Development and Validation of a New Measure of Employee Engagement : The ISA Engagement Scale", *Human Resource Development International*, 15, 5 : 529-47.
- Stairs, M. and Galpin, M. (2011) "Positive Engagement : From Employee Engagement to Workplace Happiness". In P. Linley, S. Harrington and N. Garcca (eds) *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford : Oxford University Press
- Tansakul, Somchit. (2005). *Organizational Commitment. Pharmacy salesman*. Master of Arts Thesis Department of Social Sciences for Development Chandrakasem Rajabhat University.
- Truss, C., Mankin, D. and Kelliher, C. (2012) *Strategic Human Resource Management*. Oxford : Oxford University Press.
- _____, Alfes, K., Delbridge, R. Shantz, A. and Soane, E. (2013) "Employee Engagement, Organizational Performance and Individual Wellbeing : Development the Theory, Exploring the Evidence, editorial introduction to special issue, *International Journal of Human Resource Management*, 24, 14 : 2657-69.
- Wollard, K. and Shuck, B. (2011) "Antecedents to Employee Engagement : A Structured Review of the Literature". *Advances in Developing Human Resource*, 13, 4:429-46.



Assistant Professor, Prapaisri Thamviriyavong, Human Resource Management Department, Faculty of Business Administration, Rangsit University.

.